

Mario Jorge Gonçalves Santoro

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS
NAS EMPRESAS PRIVADAS**

**Florianópolis
2004**

Santoro, Mario Jorge Gonçalves

A Influência da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Informatizados nas Empresas Privadas / Mário Jorge Gonçalves Santoro. –

Florianópolis, 2004.

85 f.: il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

1. Cultura Organizacional
2. Mudança
3. Resistência
4. Gestão de Resistência.

Mario Jorge Gonçalves Santoro

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS
NAS EMPRESAS PRIVADAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis
2004**

Mario Jorge Gonçalves Santoro

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS
NAS EMPRESAS PRIVADAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia" e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina.

Data da Aprovação:

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

Dedico a minha esposa, Cleonice da Rocha Santos, que sempre está ao meu lado em todos os momentos de minha vida.

Aos meus filhos Fernanda, Érika e Mario, fonte contínua de energia positiva em minha vida.

Ao meu pai que forjou a minha personalidade, e a minha mãe (em memória) pelos ensinamentos de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus que ilumina todos os meus dias de realizações.

Ao meu orientador professor Antônio Diomário de Queiroz, pelo estímulo, didática e orientação em todas as etapas de desenvolvimento deste trabalho.

A minha amiga Lúcia Maria Guimarães, pela valorosa colaboração durante a realização deste trabalho.

A minha amiga Eliza Maria Luchini de Oliveira, pelo carinho e dedicação na revisão ortográfica deste trabalho.

Ao meu amigo professor Arnaldo Donisete de Souza, pela valiosa contribuição dada a este trabalho.

Ao professor Luis Antônio Campos Corrêa, diretor do CIESA, que proporcionou a oportunidade de alavancar meus conhecimentos profissionais.

Aos professores da Pós-graduação em Engenharia de Produção que enriqueceram a minha formação profissional.

RESUMO

SANTORO, Mario Jorge Gonçalves. **A influência da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Informatizados nas Empresas Privadas**. Florianópolis, 2004. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo realizado para comprovar a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implantação de sistemas de informação em empresas privadas. Nos modelos de Cultura Organizacional, os processos de mudança essenciais para a sobrevivência das organizações contemporâneas provocam, nos indivíduos, as mais variadas reações. Entre elas, destaca-se a resistência humana, capaz de influenciar decisivamente os rumos da mudança. Assim, considerando a relevância do tema, procura-se identificar e analisar as principais causas de resistência à mudança. São considerados os conceitos e recursos empregados pelas empresas, na área de sua cultura organizacional, em quatro estados da região amazônica e a sua importância na abrangência mercadológica das empresas pesquisadas. São identificadas as culturas organizacionais inovativa, grupal e hierárquica, assim como resistências provocadas pela incerteza das mudanças, incapacidade de lidar com novas tecnologias, dissociação de antigos grupos de trabalho e perda de poder. Os resultados obtidos apresentam sustentação empírica para esta proposta de investigação. Para trabalhos futuros foram apresentadas sugestões, como verificar a abrangência da pesquisa para empresas de economia mista e pública ou no desenvolvimento de projetos que exijam relevantes investimentos.

Palavras Chaves: Cultura Organizacional, Resistência, Sistemas, Informação.

ABSTRACT

SANTORO, Mario Jorge Gonçalves. **A influência da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Informatizados nas Empresas Privadas**. Florianópolis, 2004. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

This work presents the results of an assessment to prove the importance of the organizational culture as a factor of influence in the processes of information system application in private companies. Models of organizational culture consider nowadays changing processes as essential for the survival of the contemporary organizations, but, at the same time, they cause a variety of reactions on the individuals. In this context, the human resistance has a special meaning, because it is able to influence the changing directions in a decisive manner. Thus, considering the importance of the subject, the purpose of this dissertation is to identify and analyse the main causes of the resistance to change. The importance of the concepts and resources used by companies and their organizational cultures is considered in four states of the Amazon region. The organizational cultures are also identified. The main identified resistances are the uncertainty of the changes, the incapacity of dealing with new technologies, the separation of old work groups and the loss of power and influence. The obtained results have confirmed our proposal. Suggestions for future works had been also presented.

Key Words: Organizational Culture, Resistance, System, Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Meio organizacional	25
Figura 02 - Análise do campo de forças	37
Figura 03 - Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação na Implantação de Sistemas Informatizados	59
Figura 04 - Perfil dos entrevistados	61
Figura 05 - Resultado da pesquisa junto a direção das empresas	62
Figura 06 - Tipos de culturas organizacionais Identificadas pela direção	65
Figura 07 - Resultado da pesquisa junto ao operacional das empresas	66
Figura 08 - Tipos de culturas organizacionais identificadas pelo operacional ...	68
Figura 09 - Comparativo entre as percepções das diretorias e operacionais	69
Figura 10 - Gráfico do resultado compartilhado sobre a cultura	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de mudança organizacional em função do grau da Mudança	35
Quadro 2 – Métodos para lidar com a resistência à mudanças	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	
1.1 Tema e Problema da Pesquisa	14
1.2 Objetivos	
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Limitação	17
1.5 Estrutura do Estudo	17
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1 A Cultura Organizacional	23
2.2 Mudança Cultural	29
2.2.1 Resistência às Mudanças	36
2.3 Sistemas Informatizados	44
2.3.1 Conceitos de Sistemas Informatizados	45
2.3.2 Gerenciamento dos Sistemas Informatizados	47
2.3.3 Relação entre Cultura Organizacional e Sistemas Informatizados	50
 3 METODOLOGIA	
3.1 Delineamento da Pesquisa	52
3.2 População Utilizada	53
3.3 Coleta de Dados	54
3.3.1 Técnicas de Coletas de Dados	55
3.3.2 Amostragem	60
3.3.3 Perfil dos Entrevistados	61
3.4 Análise dos Dados	62
3.4.1 Resultado da Direção	62
3.4.2 Resultado do Operacional	65
3.4.3 Resultados Compartilhados	68
3.4.4 Percepção Compartilhada da Cultura	70
3.4.5 Observações Complementares	72
 4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	
4.1 Conclusões	75
4.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	77
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Connor e Lake (1988), e Morgan (1996), as organizações vêm sendo objeto de estudo essencialmente por alguns fatores: primeiramente pela sua relevante importância na vida comum, pois as pessoas vivem em organizações, participam de grupos e, os trabalhos são realizados dentro da organização;

Observa-se também a questão da velocidade e a capacidade da transformação, bem como a repercussão em suas vidas. Deste modo, vivencia-se a era da sociedade de organizações em transformações e em constantes mudanças.

Entretanto, segundo Francescato (1980), a gestão dessas mudanças não tem sido bem assimilada e o seu sucesso depende de uma série de fatores que estimulam, impulsionam as organizações para a adaptação e inovação, em busca da formação de sua identidade e daquilo que vem a ser o seu objetivo final: a sua sobrevivência.

Um fator preponderante neste processo de gestão de mudanças é a crise política e econômica conhecida e vivenciada por todo o mundo e, em particular, pelos países em via de desenvolvimento, que tem repercutido intensamente sobre os Sistemas de Gestão Empresarial, exigindo alterações profundas em todos os seus componentes.

Em reação a essa crise e na busca de alternativas, vários mecanismos estão sendo utilizados ou propostos. Tais mecanismos não são formas excludentes, são por vezes complementares, dependendo do contexto e do momento.

Os componentes estrutural, político e tecnológico representam o desafio de maior destaque entre os pesquisadores e os gestores, em função de serem considerados os mais importantes para a performance organizacional. Porém, na visão de Jaeger (1987), os processos simbólicos ligados à prática institucional dentro de uma organização, ou seja, a **cultura organizacional** também desempenham um papel importante neste contexto, principalmente em processos de unificação e deslocamento de poder.

Cultura organizacional no entendimento de Schein (1996, p.20), é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Constata-se então, que os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa. Como definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo dessa forma impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisa acontecerem.

Para Bottomore (1996, p.426) , liderança é considerada a “qualidade que permite a uma pessoa comandar outras“, a relação mútua entre líder e liderados, entre individuo e o grupo, baseada na aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida, há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige.

O Dicionário Aurélio (Ferreira, 1999, p.1211) traz o verbete liderança também como uma “forma de denominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Consideramos então Liderança como a influência interpessoal exercida pelo líder para modificar o comportamento dos indivíduos, implicando em mudança de preferências. Ela é uma interação entre os que exercem a liderança e os seus seguidores. Estes consentem a autoridade, legitimando-a. A influência exercida vai além da concordância mecânica de instruções rotineiras.

Considerando as informações e o conhecimento acumulado, destaca-se a importância da cultura organizacional durante o processo de implantação de sistemas informatizados, ressaltando que, os sistemas apresentam uma boa aceitabilidade no mercado, porém freqüentemente apresentam divergências com os aspectos culturais, como resistências que, às vezes demonstravam-se relevantes, sendo estas as questões que desencadearam a motivação para o processo desta investigação científica.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

Constata-se que as organizações estão permeadas por um fenômeno diferente de tudo que se havia experimentado em termos de recursos humanos. As inversões de seus investimentos em tecnologia avançada, principalmente a automatização e a informatização de seus processos de trabalho, revolucionaram e continuam revolucionando a percepção da necessidade e do valor dos seus recursos humanos. Nesse contexto, a cultura exerce um papel fundamental na organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a diversos aspectos organizacionais, como exemplos, o exercício de funções em cargos formalmente definidos ou a introdução de novos sistemas de gestão revolucionários. Dentre esses sistemas, situam-se os informatizados. São eles o objeto desta dissertação.

Sobre este ponto, Rocha Pinto (1993) enfatiza que para o ser humano o trabalho não é apenas uma atividade de subsistência por si, isto é, com um fim em si mesmo. O trabalho humano é a parte da própria ontologia do homem, ou seja, ao produzir os bens necessários para sua sobrevivência, numa época determinada pelo avanço de suas ferramentas de trabalho, ele mesmo se cria e se recria como homem. O trabalho, assim colocado, apresenta dois aspectos indissociáveis para a existência humana: a atividade econômica – na superação de suas necessidades materiais para viver e a atividade filosófica – na construção do entendimento do sentido desta vida.

Como a atividade econômica é regida pelo avanço das forças produtivas, isto é, como as ferramentas de trabalho evoluem na produção dos bens necessários à vida, então existe uma história para a atividade econômica e, conseqüentemente, para a filosófica.

Ao se mencionar uma atividade econômica constituída historicamente pelo avanço das forças produtivas, não se abordam apenas as ferramentas do trabalho, mas da tecnologia que envolve o trabalho produtivo humano. Atualmente as ferramentas são tão diferentes, qualitativamente e provocam uma revolução nas formas de trabalho.

Todo relacionamento capital-trabalho que durante um século e meio sustentou a produção econômica da sociedade ocidental, principalmente as sociedades capitalistas, sofre atualmente rupturas profundas tão somente porque esse mesmo capital criou forças produtivas tão avançadas que modificou radicalmente os procedimentos e relacionamentos sociais, primeiramente dentro das organizações, e por fim acabando por se espalhar pela sociedade como um todo.

Para Kerlinger (1988), a problemática centraliza-se na questão de como as variáveis organizacionais (estrutura, tecnologia, estilo de liderança) estão relacionadas. Dessa forma, o problema desta pesquisa consiste em analisar: Qual a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implementação de Sistemas Informatizados na gestão de empresas privadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo comprovar a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implantação de sistemas informatizados em empresas privadas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- analisar a influência que exerce a cultura organizacional na implantação de sistemas informatizados;
- identificar as principais resistências à implementação dos sistemas informatizados nas diversas unidades das empresas privadas;
- diagnosticar as variáveis aplicadas, especificamente em estudo de caso, envolvendo empresas privadas.

1.3 Justificativa

De acordo com Alves (1996), o homem tem ânsia e necessidade de compreender mais ativamente o seu mundo. Essa compreensão exige novas formas de pensar e agir. Nessa linha de pensamento, esta pesquisa pretende apresentar e

discutir a metodologia da pesquisa *versus* ação aplicada em organizações, com o intuito de atualizar suas potencialidades críticas.

A proposta consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual as pessoas implicadas participem, com os pesquisadores, para chegar interativamente a elucidar a realidade, identificando problemas, buscando e experimentando soluções que possam sanear e neutralizar as influências negativas da cultura organizacional nas empresas privadas.

1.4 Limitação

De acordo com o proposto neste trabalho, a influência da Liderança na Cultura Organizacional não foi levada em consideração. Porém, isso não inviabiliza o estudo da influência da Liderança nas recomendações para futuros trabalhos, citados no capítulo final.

1.5 Estrutura do estudo

Este trabalho visa analisar a influência da cultura organizacional, frente aos impactos da aplicação da Tecnologia de Informação nas organizações privadas. Está estruturado da seguinte forma:

O capítulo primeiro, de forma dissertativa, demonstra o tema proposto, relatando de forma atualizada. Em seguida, descreve-se o problema a ser

pesquisado, os objetivos geral e específicos, a delimitação do tema, as justificativas que o tornam importante para sua realização e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que embasa toda pesquisa, demonstrando o desenvolvimento do trabalho e o tratamento de opiniões de autores sobre o assunto.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e o desenvolvimento da pesquisa utilizada para delineamento deste trabalho. Demonstra o método utilizado, as técnicas de coleta de dados, da amostragem, da análise de dados e do questionário.

O quarto capítulo apresenta as conclusões obtidas a respeito das questões e objetivos centrais deste trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

Complementa esta dissertação as Referências Bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional”

A palavra “cultura” tem várias conotações e significados. Para Tomei et Braustein (1993), a noção cultura para os antropólogos vem da tomada de consciência de que as sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados. Assim, os antropólogos buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade. Porém, na visão dos sociólogos, procura-se compreender a elaboração dos símbolos por meio da cultura.

Smircich (1985) ressalta que tanto para os sociólogos como para os antropólogos estudar a cultura quer dizer estudar a significado social de como as “coisas”, os acontecimentos e as interações adquirem significados, ou seja, é o estudo, a análise da construção do mundo social como resultado de experiências de grupos.

A cultura é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações; portanto, referir-se a cultura, significa identificar a um modelo de desenvolvimento.

Para Rocher (1969), a cultura apresenta três funções:

1ª) a social, que contribui para formar a coletividade específica, dentro da qual os indivíduos se comunicam;

2ª) a psíquica, que permite aos indivíduos viverem em uma comunidade e

3ª) uma função de adaptação do indivíduo e da sociedade ao seu ambiente.

De acordo com Ouchi (1981), a conscientização dos estudiosos teóricos das organizações e dos gestores, da relação entre cultura e gestão ocorreu a partir da ascensão do Japão como potência econômica no cenário mundial, após a segunda guerra.

Foi a partir dos trabalhos de Firsirotu (1984) que a transposição do conceito de cultura para o estudo das organizações alcançou um maior impulso. Na realidade, a organização como um fenômeno sociológico é uma construção cultural, em que foram encontradas diferentes maneiras de “construir o mundo”: de trabalhar, de divertir, de manter relações interpessoais e a diversidade de se construir uma organização, uma realidade.

Para Cohen (1969), organização é um meio utilizado por diversos grupos com o fim de alcançar objetivos particulares. Assim, a cultura organizacional reflete a cultura de cada grupo, como produto de aprendizado deste grupo. É um conjunto de crenças e de valores compartilhados pelos grupos e é um componente de um

sistema social maior que se manifesta no comportamento (maneira de viver) e no produto final desse comportamento.

Segundo Carvalho e Tonet (1994, p. 142 -143) os Valores correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado. As Crenças podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca da eficiência.

Para Schein (1985), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos inventados ou descobertos por um grupo, cujo desenvolvimento se deu ao lidar com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinando a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Schein (1985) enfatiza que a noção de cultura organizacional, para os defensores da corrente funcionalista da administração (escola clássica, escola de relações humanas, escola da tomada de decisão e escola sistêmica) é tida como um “cimento normativo”, que permite à organização ter uma identidade coletiva, de fornecer a seus membros as definições necessárias com o objetivo de contribuir com a performance organizacional.

Os pesquisadores da corrente crítica, mesmo aceitando os fenômenos culturais como próprios à organização, questionam esta noção de cultura por

admitirem que não existe cultura integradora e sim numerosas clivagens sócio-culturais dentro da organização.

Segundo Smircich (1993), para alguns autores a organização “é” ela própria uma cultura e para outros, a organização apresenta culturas que são importadas pelos seus membros e formadas por um conjunto de subculturas. Dessa forma, a cultura nacional ou regional teria uma grande influência sobre as culturas das organizações. Por exemplo, o conceito de trabalho que prevalece no Japão e as relações entre empregados e empregador são bastante diferentes daqueles do mundo ocidental.

A identificação da cultura organizacional pode ocorrer, segundo Schein (1992) e Lundberg (1985), em diferentes níveis de análise, de complexidade crescente de observação: os artefatos, os valores e as crenças fundamentais.

Os **artefatos** são manifestações visíveis, superficiais, são palpáveis: o ambiente construído, a arquitetura, a tecnologia, o “layout dos escritórios”, a maneira de se vestir, o material instrutivo. As informações, nesse nível de análise, são fáceis de serem obtidas. Nessa perspectiva, pode-se descrever como um grupo construiu o seu ambiente, onde padrões de comportamento são difundidos.

Podem ser do tipo verbal, representados pela linguagem, pelas histórias e pelos mitos.

Podem ser do tipo comportamental, por meio das cerimônias e de rituais ou do tipo físico, como a arte. No entanto, somente a análise dos artefatos não é o suficiente para que se perceba o porquê de sua incorporação.

A resposta encontra-se no segundo nível de análise, ou seja, nos **valores** que permitem a avaliação de base do que os membros das organizações utilizam para julgar situações, atos, objetos e pessoas. São mais difíceis de serem percebidos. É necessário por vezes, fazer inferências a partir de entrevistas ou de análises de artefatos como cartazes e documentos. São, portanto, mais abstratos, e mesmo assim, representam apenas os valores expostos, deixando camufladas as razões do comportamento.

Para entender melhor a cultura, é necessário analisar também as pressuposições fundamentais que constituem o terceiro nível. São as idéias e as premissas que governam as ações. Estas dizem respeito às relações da organização com seu ambiente; relações de dominação ou de submissão, de harmonia; às pressuposições sobre a verdade e a realidade de base, sobre a natureza humana. Esse nível determina o modo de ser da organização e constitui o nível de identificação mais difícil. Por meio dele, avalia-se como o grupo percebe, pensa e sente. As próprias pressuposições são resultados de valores.

2.1 A Cultura Organizacional

A origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Para Pettigrew (1996), a cultura é resultado dos atributos e de ações do fundador. Neste ponto de

vista, admite-se a existência de consenso e de harmonia entre fundador e os trabalhadores.

Para outros, as organizações não são conjuntos harmônicos, no seio dos quais os indivíduos se aliam e cooperam espontaneamente para atender a um objetivo. Essas constituem entidades onde os grupos lutam uns contra os outros para realizarem ou defenderem seus próprios objetivos e manterem seus poderes.

Segundo Martin (1996), observando sob esse enfoque, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura e ela é o resultado de conflitos; não existe consenso, ela é composta de uma variedade de subculturas.

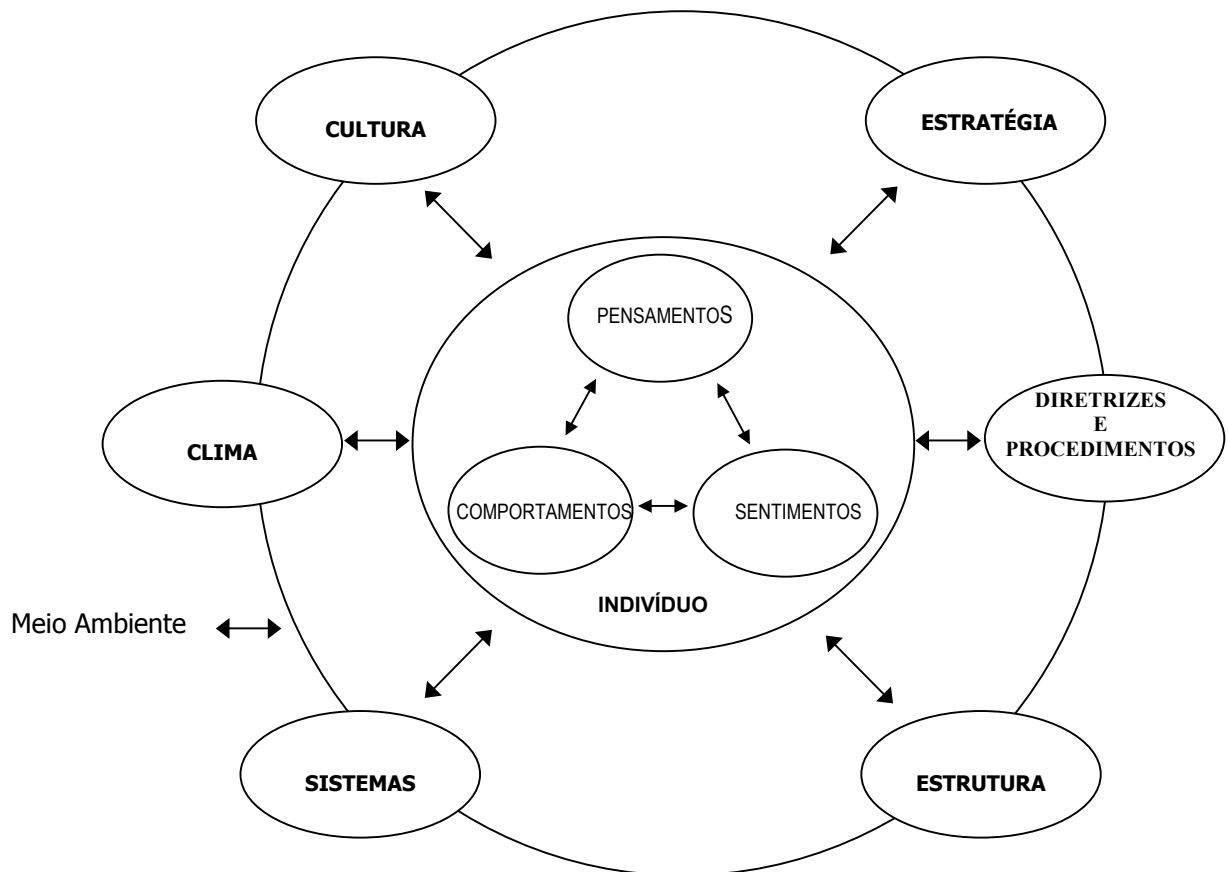
Entende-se, então, que o processo de formação da cultura organizacional é idêntico à formação de grupos, que compartilham das crenças, pensamentos, sentimentos e valores, que resultam de experiência e do aprendizado coletivo.

Isso significa que sem a formação de grupos não haverá cultura e que estes grupos, para justificarem suas existências, tornam-se focos de formação de subculturas.

A cultura organizacional nasce da necessidade dos indivíduos, dos mecanismos de grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas legitimam o passado, dão vida e apontam para o futuro. Ela é vinculada a grupos, que vêm a ser pessoas vivendo conjuntamente por um longo período de tempo,

suficiente para compartilhar, resolver um problema e observar os resultados, isto é “pessoas com uma história”.

Silbiger (1996) expõe que as organizações são rede de partes correlacionadas. Cada elemento trabalha em conjunto para apoiar as diversas operações da corporação, compondo a arquitetura organizacional, conforme apresentado na figura 01.



Fonte: Silbiger (1996, p. 116)

Figura 01: Meio organizacional

Neste enfoque, os elementos que compõem a cultura das pessoas e da própria organização podem ser agentes vivos de influência no comportamento individual ao utilizar os recursos dessa organização.

Os níveis de mudança de *status quo* e de reprodução expandida representam processos de mudança predominantemente baseados em decisões operacionais, envolvendo respectivamente decisões que levam a nenhuma mudança e decisões que levam a organização a fazer em maior quantidade o que já fazia antes.

Por outro lado, as transformações evolucionárias e revolucionárias são níveis de mudança que pressupõem processos de tomada de decisões estratégicas e que requerem a transformação ou substituição do modo como a organização opera e pensa em negócio.

Para Souza Lopes (2000), diante do contexto de valorização dos seres humanos, os conceitos sócio-antropológicos sobre a cultura começaram a ser aplicados ao universo das organizações para promover mudanças com maiores possibilidades de sucesso, atuando tanto a nível de integração interna, quanto viabilizando estratégias de adaptação ao meio externo do ambiente organizacional.

Segundo Motta (2002), quando valores fundamentais são feridos, as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, na medida que ela ocasiona, inexplicável ou desavisadamente, a quebra de relações e padrões pré-estabelecidos.

A cultura é uma condição onipresente na rotina diária das pessoas, sendo criada e interpretada, de forma dinâmica, pelo processo de interação social.

Procurando conceituar a Cultura Organizacional, na ótica de Tavares (1993), ela é vista “como um conjunto de soluções observáveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideológicos, comportamentais e materiais e considera que tudo que os integrantes da organização percebem como válido para o seu sucesso faz parte da cultura”.

Outra visão existente é o de Schein (1992), na qual se conceitua a Cultura Organizacional como sendo o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Sendo assim, abre-se a perspectiva da existência de várias outras culturas dentro de uma mesma organização.

Schein (1992) aponta outras razões de ordem acadêmica e administrativa que têm despertado o interesse para a compreensão da natureza e dinâmica da cultura, como por exemplo, a possibilidade que esta tem de contribuir para o entendimento de como as novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização, para ajudar a administrar além das fronteiras nacionais e,

conseqüentemente, estimular a aprendizagem, o desenvolvimento e a mudança planejada organizacional, pois a cultura representa uma fonte importante de resistência à mudança.

Na ótica de Wagner III e Hollenbeck (1999), dentro de toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais, encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais.

Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas.

À medida que esses ajustes moldam e alteram a maneira formal de proceder, surge uma cultura de atitudes e noções que passa a ser compartilhada entre colegas de trabalho.

Para Schein (1992) essa cultura é um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização.

Vale ressaltar que o modelo de gestão final deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, o modelo ideal deve ser estruturado tomando por base o processo de gestão como forma de levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada.

É necessário que o processo de gestão seja constituído de planejamento estratégico, com fim de obtenção das diretrizes capazes de garantir continuidade da empresa.

A flexibilidade do modelo está em possibilitar a participação e contribuição das pessoas envolvidas nas atividades (cultura grupal), que podem contribuir com idéias novas na busca de soluções inovadoras (cultura inovativa), para obtenção de um plano lógico e formal (cultura racional), sem no entanto eximir de responsabilidades os gestores das áreas e os proprietários (cultura hierárquica) pela decisão final (CAMERON e QUINN, 1996).

2.2 Mudança Cultural

As mudanças culturais são capazes de alimentar infindáveis discussões acadêmicas e empíricas, pois trata-se de um dos temas mais polêmicos no campo de estudos das organizações.

Freitas (1991) expõe de forma clara e sucinta que, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam, mas que essa mudança pode ser feita de forma planejada.

Para esses adeptos da mudança cultural, segundo Freitas (1991):

É consenso que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural.

Thévenet, apud Curvello (1996), também levanta questionamentos acerca da possibilidade de mudar a cultura, de que natureza serão as mudanças possíveis e em que condições poderão ocorrer, apresenta ainda algumas observações, dentre as quais destacam-se:

Se é possível mudar de cultura ou mudar a cultura é necessário avaliar a dimensão da mudança. Há revoluções na cultura ou simples evoluções? Será necessário esperar pela ameaça da sobrevivência para mudar ou é possível gerir a evolução cultural da empresa? – Se existe mudança de cultura é preciso saber o que muda, porque, como vimos, há diversas noções e metodologias de cultura. Para alguns, a mudança de cultura é modificação de sinais e, para outros, é passar de uma fase posterior do processo de evolução da empresa, mudar normas de funcionamento, alterar lógicas fundamentais, e até mudar o padrão...

De acordo com Thévenet (1997), a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção.

Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógica de ação profundamente enraizada no “subconsciente” da

empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos viáveis de transformação dessa realidade.

Já Pettigrew (1996) descreve que é possível gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la, mas atribui uma grande dificuldade à tarefa. Para ele, é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização.

Em outro extremo, Curvello (1996), ao criticar o que denomina corrente “cultura de empresa” da teoria da gestão, alega que, para os expoentes dessa corrente, as empresas podem ter ou ser uma cultura, que essa cultura pode ser ou não eficiente e bem sucedida, que ela é “diagnosticável, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valor e símbolos”. A crítica de Curvello (1996) aponta o cenário de desagregação econômica como um campo fértil para o surgimento e proliferação dessas utopias administrativas.

Segundo Curvello (1996), acreditar na força exclusiva dos gerentes para mudar comportamentos é crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada, à vontade.

Martin (1996) defende a idéia de que não existiria uma cultura organizacional, mas sim múltiplas culturas, trata a questão da mudança cultural de forma mais

analítica. Em seu livro sobre as três perspectivas de análise das culturas nas organizações, demonstra que cada uma das perspectivas vê a mudança de uma forma muito particular.

Segundo Martin (1996), para os adeptos da perspectiva da Integração (em que a organização é vista como consenso, harmonia e transparência de discursos e ações, e onde a ambigüidade é excluída) a mudança estaria centrada nos líderes, que teriam a responsabilidade de responder às pressões do ambiente, mudando o sistema normativo e controlando o processo.

Para a perspectiva da diferenciação (marcada pela ênfase nas subculturas, que abrigariam alguma espécie de consenso interno, e reconhecimento da existência do conflito e da ambigüidade nas relações entre subculturas), a mudança é resultado da ação coletiva provocada por influência organizacional e do meio ambiente (Martin 1992).

Já para os pesquisadores que trabalham com o ponto de vista da fragmentação (que centram o foco na ambigüidade, na multiplicidade de visões, na ausência de consenso, nas relações complexas em que conflito ou harmonia não aparece com clareza, e que vêem a organização como teia ou rede), há um fluxo contínuo de mudanças, provocado por um ambiente turbulento e pelo poder difusamente distribuído pela organização.

Tavares (1993), ao explicar o sucesso das empresas japonesas, aponta como um dos fundamentos da gestão oriental uma cultura que define a mudança como o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos e lugares.

Ainda, segundo Tavares (1993), isso acaba por estabelecer um binômio indissolúvel de permanência/mutação que leva a uma situação de relativa segurança no constante mudar.

Para ela, essa é a característica de uma cultura da mudança, alicerçada certamente nas filosofias de I Ching, Zen Budismo e Taoísmo, que se opõe à visão ocidental de mudança da cultura, geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raiva que naturalmente levam às resistências conscientes e inconscientes.

Deduz-se daí que dependendo do ponto de vista e até mesmo das motivações ideológicas do pesquisador, as mudanças culturais ora podem ser provocadas pelos gerentes e líderes, ora podem resultar de um processo natural de reacomodação e de adaptação às mudanças ambientais.

O fato é que mudança seja ela estrutural, gerencial ou cultural é algo extremamente complexo e que só aparece quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a desejam.

É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e até mesmo pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido.

Assim, as relações das culturas com a inovação do aprendizado passam necessariamente por um processo de comunicação e operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente.

Wilson (1992) descreve que a mudança é um conceito relativo, pois ao se abordar o tema mudança organizacional o que se está discutindo, na verdade, é o grau de mudança que está ocorrendo na organização. Segundo o autor, “todos os fenômenos são submetidos à mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável”. Assim, apesar de alguns fenômenos parecerem imutáveis, eles sofrem constantes transformações no decorrer do tempo.

Para se compreender melhor o processo de mudança, Wilson (1992) destaca a necessidade e a importância do conceito de “grau de mudança” e procura identificá-lo por meio da definição dos níveis de mudança organizacional, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1. Níveis de mudança organizacional em função do grau da mudança

Grau de Mudança	Nível operacional/ Nível estratégico	Características
Status Quo	1 Pode ser tanto operacional quanto estratégico.	Sem mudanças nas práticas correntes.
Reprodução Expandida	2 Principalmente operacional.	Mudanças envolvem produzir mais as mesmas coisas (bens ou serviços).
Transição Evolucionária	3 Principalmente estratégica.	Mudanças ocorrem dentro de parâmetros existentes na organização (muda, mas mantém estruturas existentes, tecnologia, etc).
Transformação Revolucionária	4 Predominantemente estratégica.	Mudanças envolvem substituir ou redefinir parâmetros existentes. Por exemplo, estrutura e tecnologia provavelmente mudam.

Fonte: Wilson (1992, p.20)

Como a mudança envolve alteração na cultura organizacional, ela necessita de tempo para a acomodação de valores.

A mudança é, sobretudo, um processo de aculturação do aprendizado, e não somente um processo tecnológico, ou de organização e métodos. Os indivíduos precisam de tempo para compreender, adquirir e praticar novas habilidades, bem como para se adaptar às novas condições de trabalho impostas pela mudança.

A mudança é muito mais que um processo cultural do que tecnológico ou mecânico, exige atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela aos seus processos administrativos.

Segundo Motta (2002), todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança, mas, se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não permanecer propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso.

2.2.1 Resistência às mudanças

A resistências constituem-se no calcanhar-de-aquiles dos processos de mudança. Entendê-las e criar canais de escoamento num ambiente baseado na confiança, podem ser alternativas capazes de criar condições para a efetiva transformação.

Wagner III e Hollenbeck (1999) consideram que mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento. Nas organizações, é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços do desenvolvimento organizacional, reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos.

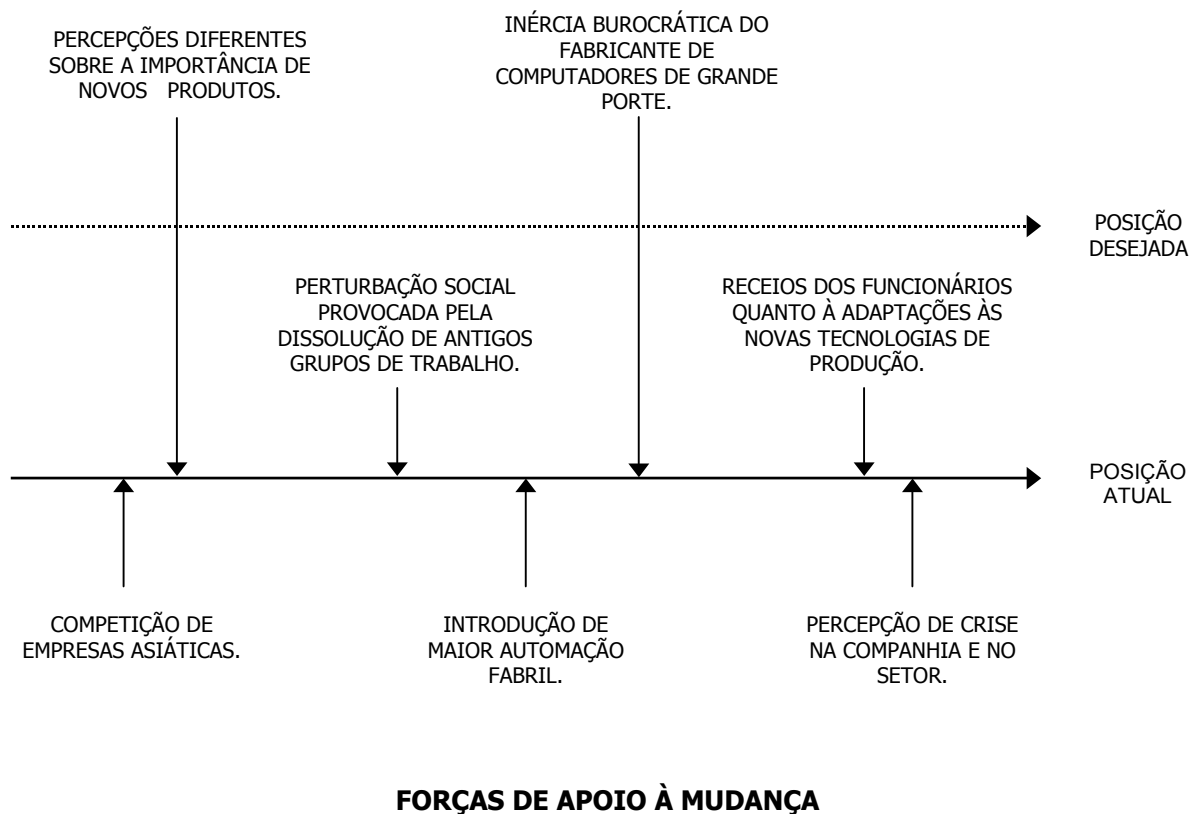
Sempre que se tenta acionar alguma mudança, pode-se esperar resistência, porque geralmente as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como

ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa é a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999), desenvolvimento organizacional é um campo de pesquisa e também um conjunto de intervenções destinadas a estimular a mudança planejada nas organizações.

Encontra-se associada ao desenvolvimento organizacional uma preocupação em gerenciar a resistência à mudança e em fortalecer os fatores que a afetam.

A figura nº 02 é um exemplo de uma análise típica do campo de forças



Fonte: Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 377)

Figura 02 Análise do campo de forças

Na figura 02, duas linhas são traçadas. Uma representando a situação atual de uma organização e a outra a organização após a mudança desejada ser implementada.

Em seguida, as forças identificadas como apoio à mudança são representadas por setas que impelem rumo à direção desejada, e as forças que resistem à mudança são traçadas na forma de setas que impelem na direção oposta. A extensão de cada seta indica a resistência da força percebida em relação às outras forças no campo.

A análise do campo de forças é um método de diagnóstico que esquematiza graficamente a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma determinada mudança. É uma ferramenta útil para gerentes e agentes de mudança, que estão tentando visualizar a situação que circunda uma mudança esperada.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999,p.376), acionar mudança requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e por outro, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio.

A situação específica, representada na figura 02 ocorreu no início dos anos de 90, quando as empresas como a *Compaq*, a *Zenith Data Systems* e a *NEC* lançaram pequenos computadores portáteis destinados a ocupar o lugar de grandes computadores de mesa nas empresas americanas. As forças que resistiam a essa mudança incluíam:

- diferentes percepções entre os gerentes das empresas americanas sobre a necessidade dos novos produtos (em lugar de continuar a usar os computadores existentes);
- preocupações dos funcionários das empresas fabricantes de computadores, quanto à provável desordem social, decorrente da dissolução de antigos grupos de trabalho para provimento de novas instalações de produção;
- inércia burocrática, oriunda das regras e procedimentos utilizados para coordenar os modos correntes de realizar as tarefas;
- temores dos funcionários quanto à incapacidade de lidar com as exigências das novas tecnologias de produção.

Em oposição às forças contrárias a mudanças, surgem as forças de apoio, que incluíam:

- uma crescente necessidade entre muitos usuários americanos de portar computadores;
- uma tendência nas empresas de fabricantes de computadores de introduzir projetos simplificados para os produtos e maior automação nas fábricas, a fim de aumentar a qualidade e controlar os custos; e

- uma sensação geral de crise iminente em toda a indústria mundial de computadores. No final, venceram as forças que apoiavam as mudanças, resultando no lançamento de *notebooks* e *subnotebooks*, cujo sucesso foi evidente no mercado. Continua o autor, não existe maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência identificados numa análise do campo de força.

Para Katz e Kahn (1978), o maior grau de resistência à mudança ocorre nas organizações sociais. Sendo a consciência a característica dessas organizações, a mudança implica a alteração da percepção por parte dos membros da organização, isto é, o processo de mudança ocorre de dentro para fora, uma ação imanente, ou seja, um processo vital.

Pelo menos três fatos dão resistência à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse *status quo*.

Quando a organização detecta resistência à mudança, como diferencial, para Kotter e Schlesinger (1994), há necessidade de empreender as seguintes ações:

- **Educação e Comunicação:** a resistência pode ser minimizada, por meio da comunicação com o funcionário, visando auxiliá-lo a perceber a importância da mudança.
- **Participação:** é uma forma de reduzir a resistência, uma vez que é difícil aos participantes o não envolvimento.

- **Facilitação e Apoio:** os agentes de mudanças podem oferecer uma vasta gama de apoio no sentido de reduzir a resistência, por meio de orientações, treinamento, novas técnicas, folga remunerada para facilitar os ajustes.
- **Negociação:** é a maneira de trocar alguma coisa de valor por uma redução na resistência, sendo o caso, por exemplo, de situações que envolvam sindicatos;
- **Manipulação e cooptação:** o termo manipulação refere-se a tentativas veladas de exercer influência, por meio de retenção de informações danosas e criação de rumores falsos para criar clima de mudança.
A cooptação é uma forma tanto de manipulação quanto de participação. Consiste em dar aos líderes de um grupo de resistência um papel fundamental na decisão da mudança.
- **Coersão:** é a utilização de ameaças diretas ou de força sobre os que resistem.

Todas as pessoas são agentes de mudança, com motivações para iniciar as mudanças ou para considerar como ameaças e resistir a elas.

Neste contexto, Moscovici (1995) expõe que a insegurança e a ameaça são dois fatores que provocam resistência ao indivíduo que não se sente apto a aprender novas tarefas ou que percebe a mudança como prejudicial a sua posição,

ao cargo ocupado ou aos benefícios já adquiridos na organização. Toda mudança provoca resistência em razão da inércia de massa, física ou socialmente considerada.

Já para Kotler e Schesinger (1994), um indivíduo pode resistir às mudanças por três motivos: insegurança, uma vez que as mudanças substituem a ambigüidade e a incerteza pelo desconhecido; a preocupação com o prejuízo pessoal, por ameaçar o investimento que se fez no status quo e a crença de que a mudança não é do interesse da organização.

Os esforços bem sucedidos de mudança organizacional são sempre caracterizados pela aplicação inteligente de algumas abordagens, freqüentemente, em combinações muito diferentes conforme indicado no quadro 2.

Quadro 2 Métodos para lidar com a resistência à mudança

Abordagem	Comumente em situações	Vantagens	Desvantagens
Educação + comunicação	Em que haja falta de informação ou informações e análises inexatas.	Uma vez persuadidas, as pessoas geralmente ajudarão na implementação da mudança	Pode consumir muito tempo se um número muito grande de pessoas for envolvido
Participação + envolvimento	Em que os iniciadores não possuem todas as informações que necessitam para projetar a mudança e onde outros têm considerável poder de resistir	As pessoas que participam estarão comprometidas com a implementação da mudança e qualquer informação relevante que possuam será incorporada ao plano de mudança.	Pode consumir muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
Facilitação + Apoio	Em que as pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem como problemas de ajustamento	Pode consumir muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada
Negociação + acordo	Em que alguém ou algum grupo sairá realmente perdendo em consequência de uma mudança, e onde este grupo tem considerável poder de resistir.	Algumas vezes constitui uma maneira relativamente fácil de evitar resistências importantes	Pode ser de custo muito elevado, em muitos casos, se alertar outras pessoas para negociarem a concordância
Manipulação + cooptação	Em que outras táticas não funcionarão, ou são de custo excessivamente elevado.	Pode constituir uma solução relativamente rápida e barata para problemas de resistência	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
Coerção explícita + implícita	Em que a rapidez é essencial e os iniciadores da mudança contam com considerável poder.	É rápida e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ser muito arriscado, se deixar as pessoas irritadas com os iniciadores

Fonte: Colossi (2002, p.6)

2.3 Sistemas Informatizados

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia e, nesta virada do milênio, que coincidiu com a transformação da sociedade industrial em sociedade da informação, desencadeou uma verdadeira avalanche de mudanças e grandes desafios, a serem enfrentados por todos.

Para Herzog (apud Wood Jr, 1992), o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança das pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

No entanto, quando busca-se consenso na literatura acerca dos diferentes tipos de sistema de informações, descobre-se que apesar de vários pontos em comum, apresenta-se uma variedade de classificações entre os autores .

Esse fenômeno passa a ser moldado, na opinião de Varajão (1998), por diversos fatores relevantes.

A evolução das tecnologias, o cenário de globalização com influências culturais e econômicas, as novas relações geopolíticas, a competitividade dos mercados e as novas redes de comunicação são apenas alguns dos elementos básicos que contribuem para a formação do contexto conjuntural do mundo, exigindo quebra de paradigmas.

De acordo com Gonçalves (1994), a tecnologia da informação - TI surgiu da união de avanços tecnológicos de outras tecnologias, tais como: informática, telecomunicações e automação de escritórios.

Para Kotter e Heskett (1994), a variável tecnologia é considerada como um fator de aprendizado, inovação e disseminação de novos padrões de comportamentos e formas de pensar.

Nesse novo ambiente, dinâmico e mutável, diariamente surgem novas formas de complexidade, contradições e paradoxos, que se sucedem, caminhando em níveis de obsolescência sem precedentes e em todos os níveis da sociedade.

No epicentro desse espiral de mudanças encontra-se a Tecnologia de Informação, que se desenvolveu intensamente, alterando os mais diversos aspectos circundantes da vida e a própria essência dos negócios.

2.3.1 Conceitos de Sistemas Informatizados

Segundo Rezende e Abreu (2000), com a utilização ou não de recursos tecnológicos, consideram-se Sistemas Informatizados todo o sistema onde há manipulação e geração de informação.

Assim, de acordo com Rezende e Abreu (2000), Sistema de Informação é um sistema que pode responder a uma variada gama de necessidade de informação

para tomada de decisões. Podem-se destacar como aspectos para descrevê-lo os seguintes argumentos:

- um sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos subsistemas principais em um único;
- um sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle;
- um sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;
- o sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária.

A irracionalidade nas interações entre os sistemas é causa de problemas e das conseqüentes ineficiências operacionais e decisórias.

Quanto ao aspecto tomada de decisões, o comportamento do sistema empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e de eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade do sistema de informação.

2.3.2 Gerenciamento dos Sistemas Informatizados

Para Aladwani (1999), o gerenciamento de Sistemas Informatizado (SI) é uma das fundamentais funções dentro de uma organização, podendo ser um subsistema no sistema organizacional.

Da mesma forma, influências externas na organização, por meio de novas regulamentações governamentais, mudanças de tecnologia ou competições, deveriam necessitar uma mobilização de todos os recursos, além do pessoal de informática.

Como consequência, não apenas haveria uma melhora nos serviços, mas também na eficiência e na eficácia dos sistemas de entregas, integração, manutenção e outros.

Segundo Aladwani (1999), o primeiro passo para organizar o gerenciamento dos sistemas informatizados seria, basicamente, alinhar estratégias de Tecnologia da Informação (TI) com a estratégia organizacional e planejar e desenvolver a arquitetura da informação.

O segundo passo seriam as instalações do hardware/software e sua manutenção.

Discutindo sobre a estrutura de Sistemas Informatizados (SI), Leek (1997) considera que existem diferenças entre o gerenciamento de SI e TI. Assim sendo, eles deveriam ser independentes.

Enquanto a função da equipe de TI seria o estudo do desenvolvimento de soluções, além de cuidar para que os dados cheguem nos sistemas por meio de tecnologias de telecomunicações, armazenamento, bem como o suporte e a manutenção, a equipe Sistema de Informação cuidaria para que essas informações tivessem qualidade e fossem racionais para que elas pudessem ser processadas corretamente. Enfatiza ainda Leek (1997), que algumas considerações chaves são importantes para manter essa estrutura, portanto faz-se necessário:

- aumentar a abrangência do envolvimento no desenvolvimento de um projeto, iniciando desde a identificação do projeto até o fornecimento e manutenção dos resultados;
- envolver a alta gerência no trabalho, para o sucesso do projeto;
- envolver gerentes de todas as áreas da empresa como produção, finanças, marketing, alinhando a estratégia do projeto à estratégia organizacional;
- envolver em todos os estágios do projeto tanto os profissionais de Sistema de Informação quanto os de Tecnologia de Informação.

Sobre as implicações sociais da implementação de um sistema integrado ERP (sigla inglesa para sistemas informatizados de gestão integrada), Schneider (1999) afirma que a adoção desse tipo não está associada à tecnologia, mas sim à reinvenção dos processos, e mesmo que a empresa esteja devotada às pessoas e

às questões culturais, quando elas vierem à tona, poderão ser ignoradas juntamente com seus riscos.

Os sistemas ERP são mais identificados como um sistema de controle do que uma ferramenta na reestruturação da organização.

A substituição de diversos sistemas por um único que integra todas as áreas é um desafio para as companhias que necessitaram de grandes investimentos e de uma equipe de profissionais robusta, pois as tarefas reestruturadas exigiram mudanças nas atividades diárias e conseqüentemente nos hábitos das pessoas.

Para Siong e Soh (1998), a avaliação de um recurso, a fim de determinar se ele traz vantagem competitiva à organização, pode ser feita aplicando-se os seguintes critérios: o recurso deve ser valioso, raro entre as empresas concorrentes, difícil de ser copiado e não podem ter substitutos estratégicos equivalentes.

Os recursos físicos, ou seja, as tecnologias, são valiosas e em certas circunstâncias podem não ter substitutos estratégicos equivalentes, mas não são difíceis de serem reproduzidos e nem tão pouco, raro entre os concorrentes, uma vez que equipamentos, aplicativos e sistemas são facilmente adquiridos em uma loja ou com profissionais especializados.

O componente humano de uma companhia corresponde ao conhecimento, experiência e habilidades tanto dos profissionais de TI quanto aos usuários que compõem a memória da organização.

Os conhecimentos e habilidades dos profissionais são importantes, porque devem combinar os conhecimentos das diversas áreas das organizações, para que a tecnologia possa ser bem empregada e ofereça um retorno satisfatório.

2.3.3 Relação entre Cultura Organizacional e Sistemas Informatizados

De acordo com Wood Jr. (1992), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança das pessoas e a cultura organizacional, renovando valores para ganhar vantagem competitiva.

Basseti (1998) considera que o interesse renovado pelo tema cultura organizacional foi desencadeado pelas mudanças revolucionárias da tecnologia aos valores sociais, passando por dimensões tradicionais de organização social. Tais mudanças, que geram insegurança, desorientação e tensão, tornaram a enfatizar valores e construir as dimensões simbólicas nas organizações.

Moscovici (1995) considera normal o comportamento do indivíduo que se opõe, em maior ou menor grau de resistência, à aceitação das “novidades” ou inovações que lhe são propostas, porque toda mudança provoca resistência.

Os principais elementos da mudança organizacional são as tecnologias, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Na opinião de Basil e Cook (1974), a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas. Nesse sentido Senge (1999), salienta a importância da renovação nas organizações, mas sugere que seja contínua e tenha profundo envolvimento de todas as pessoas.

Os autores consideram como “organizações de aprendizagem” e afirmam que as empresas que adotam esse procedimento são as mais bem sucedidas em situações de mudanças freqüentes, como se observa atualmente.

Na opinião de Mc Fairlan (1983), a introdução ou alteração de um sistema de informação tem um poderoso impacto comportamental e organizacional. Ela transforma o modo como os vários indivíduos interagem.

Mudanças de modo como a informação é definida, acessada e usada para gerenciar recursos da organização são freqüentemente conduzidas para novas distribuições de autoridade e poder, o que alimenta a resistência e a oposição e pode conduzir à ineficiência da informatização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial metodológico que direcionou o processo da pesquisa ou seja os procedimentos e critérios adotados nas diferentes etapas, evidenciando os métodos de coleta e de análise de dados que foram utilizados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa está embasada em técnicas metodológicas de investigação bibliográfica, revistas especializadas e internet, pesquisa de campo, através de questionário, aplicado o procedimento de estudo de caso em empresas do setor privado.

A partir desse parâmetro teórico foram identificados e analisados os fatores da cultura organizacional que influenciam o elemento humano no uso, busca e disseminação da informação nas empresas privadas.

Tomando como referência Santos (1999), este trabalho se caracteriza, segundo sua tipologia e objetivos, como pesquisa descritiva.

Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir,

com precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

De acordo com Silva (2000), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Isto é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

Segundo Thiollent (2000), a abordagem qualitativa enfatiza a importância do ambiente no qual as pessoas se encontram e que, portanto, tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações, por conseguinte, devem ser interpretadas dentro destes contextos ambientais.

3.2 População Utilizada

Para Stevenson (1981) um censo envolve um exame de todos os elementos de um determinado grupo, porém a amostragem está relacionada apenas a uma parte destes elementos. A finalidade da amostragem é generalizar sobre todo um grupo, sem preocupação com o exame de cada um de seus elementos. Assim o estudo contempla 60 empresas privadas, clientes da AM Informática Ltda, sendo: 01 em Porto Velho (RO); 02 em Boa Vista (RR); 01 em Rio Branco (AC) e 56 em Manaus (AM).

A AM Informática é uma empresa com sede na cidade de Manaus, Amazonas, que comercializa e implanta sistemas informatizados de gestão integrada (ERP) e Recursos Humanos.

Portanto, este trabalho trata dos conceitos e dos recursos empregados pelas empresas na área de sua cultura organizacional, em quatro estados da região amazônica e a importância desses conceitos para a abrangência mercadológica alcançada por essas empresas.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos (Santos,1999).

O conjunto de informações pode ser formado por dados quantitativos e, ou qualitativos. Segundo Minayo (1998), o conjunto dos dados quantitativos e qualitativos não se opõem, ao contrário, complementam-se, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente excluindo qualquer dicotomia.

Na pesquisa em questão, os dados foram coletados por meio de um questionário (Figura 3) e aplicado aos integrantes da amostra. Essa coleta constituiu-se de dados qualitativos.

3.3.1 Técnicas de Coletas de Dados

Na pesquisa foram utilizadas três técnicas de coleta de dados primárias, constituídas de pesquisa de campo, observação participante e questionário.

Conforme Lakatos e Marconi (1996), a pesquisa de campo tem o objetivo de se obter informações para a construção de uma resposta a respeito de um problema preestabelecido. Consiste na observação de fatos e fenômenos, tal qual ocorrem espontaneamente na realidade. Não deve ser confundida com a simples coleta.

A pesquisa pode ser dividida em três fases:

- realização da pesquisa bibliográfica a respeito do tema em estudo, para o conhecimento do estado em que se encontra o problema, dos trabalhos publicados e das opiniões sobre ele, de forma a criar um modelo teórico inicial de referência;
- determinação das técnicas que serão empregadas na coleta de dados e no estabelecimento da amostra;
- determinação das técnicas de registro dos dados que serão coletados e das técnicas de análises.

Na técnica para a coleta de dados, observação participante, de acordo com

Gil (1991), o pesquisador está incluído na comunidade relativa a pesquisa, fazendo parte dela de maneira natural. Nessa situação, o pesquisador, ao mesmo tempo em que participa das atividades rotineiras, realiza a sua pesquisa.

Para Lakatos & Marconi (1996), isso permite que evidencie dados não constantes no questionário ou em outras técnicas para coletas de dados.

Como desvantagem, Gil (1991) se refere especialmente à limitação determinada pela assunção de papéis pelo pesquisador, ficando a sua observação restrita a um estrato de população pesquisada, principalmente em comunidades rigidamente estratificadas.

Como principais vantagens da observação participante, Gil (1991) destaca:

- facilitação ao acesso rápido a dados sobre situações habituais em que os membros da comunidade se encontram envolvidos;
- possibilidade de acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado;
- possibilidade na captação das palavras de esclarecimentos que acompanham o comportamento dos observados.

Outra técnica para coleta de dados é o questionário, que segundo Gil (1991) é definido como a técnica de investigação composta por um número relativamente

elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. O questionário apresenta uma série de vantagens, como as descritas a seguir:

- possibilitar o alcance de um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- implicar em menores gastos na sua elaboração e aplicação;
- permitir que se responda ao momento em que se julgar mais conveniente;
- não expor o pesquisado à influência das opiniões.

O questionário aplicado nesta pesquisa foi segmentado em duas etapas:

- a) Primeira Etapa - Perfil dos entrevistados - de natureza diversa quanto ao sexo, tempo de empresa e função ocupada, privilegiando a seleção de indivíduos que tivessem presenciado as principais mudanças ocorridas nas empresas por um período mínimo de 02 anos;
- b) Segunda Etapa - Captação dos sentimentos dos entrevistados – os significados atribuídos por eles às mudanças ocorridas, bem como o modo como perceberam a dinâmica da comunicação e da construção da ação coletiva em sua empresa.

Considera-se a estrutura das perguntas descritas no questionário aplicado, como indicativo adequado para a obtenção dos resultados que darão suporte à pesquisa.

Para sua concepção, considerou-se fundamental a identificação da cultura organizacional das empresas pesquisadas, uma vez que as funções sociais que envolvem a comunicação entre os indivíduos, as psíquicas, que envolvem o relacionamento comunitário e a adaptação ao meio ambiente são prioridades no momento da avaliação do grau de satisfação na implementação de sistemas informatizados.

Optou-se por identificar o ambiente profissional através do processo de geração de idéias, dos problemas com a comunicação, partindo da satisfação ao acesso às informações, do diagnóstico preliminar para melhor compreensão da forma como os sistemas informatizados foram implementados, dos treinamentos oferecidos, das razões para implantação, dos resultados pretendidos e, por fim, dos que pudessem levar a identificação do nível de satisfação pessoal.

Na estratificação da amostra, procurou-se conhecer o nível hierárquico do entrevistado, a fim de identificar a existência de diferentes concepções de cultura. O mesmo recurso foi utilizado quanto ao sexo. O conhecimento do tempo de trabalho do entrevistado foi considerado na estratificação no intuito de verificar a relação entre o tempo e as possíveis mudanças de visão da cultura empresarial.

O questionário que foi aplicado nas empresas pesquisadas está disponível na figura 03, a seguir.

EMPRESA PESQUISADA:	DATA: ____/____/____
----------------------------	-----------------------------

1. ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA:

1.1 Cargo Ocupado na Empresa:
☐ Direção ☐ Operacional

1.2 Tempo de Trabalho na Empresa:
☐ Menos de 5 anos ☐ De 6 a 10 anos ☐ De 11 a 15 anos ☐ Mais de 15 anos

1.3 Sexo:
☐ Masculino ☐ Feminino

2. QUANTIFICAÇÃO PARA CADA PERGUNTA (DE 1 À 10):

	NOTA
2.1 Ambiente Profissional O clima de sua empresa respalda o processo de geração de idéias?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.2 Nível de Satisfação Gerado O grau de satisfação no acesso das informações internas da empresa é bom?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.3 Acesso à Direção Pode qualquer pessoa da empresa recorrer aos diretores levando idéias?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.4 Análise das Reais Necessidades A razão para implantação do sistema informatizado na sua empresa foi iniciada face a necessidades amplamente sentidas?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.5 Diagnóstico Preliminar A implantação do sistema informatizado foi implementada prematuramente sem diagnóstico adequado?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.6 Retorno do Investimento Os resultados pretendidos pela sua empresa se comparam com os resultados de fato alcançados?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.7 Garantia de Emprego Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você sentem-se seguras?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.8 Programa de Treinamento A quantidade de treinamento que você vem recebendo é satisfatória?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.9 Satisfação da Cadeia Hierárquica O relacionamento entre superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é satisfatório?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
2.10 Satisfação Pessoal Levando tudo em consideração, como você se sente trabalhando na empresa?	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>

Obs: Utilize o verso deste questionário para registrar os seus comentários.

Figura 03: Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação na Implementação de Sistemas Informatizados

Para avaliação dos resultados, os critérios adotados foram os seguintes:

- Quantificar uma nota de 1 a 10 para cada pergunta;
- Somar a pontuação e estabelecer a porcentagem, considerando a pontuação máxima. Nesse caso a pontuação máxima é 100 pontos. Portanto se obtiver 80 pontos, isso representa $80:100 = 80\%$
- 75% ou mais - Excelente - Deverá a empresa permanecer assim (Cultura grupal)
- 50 a 75% - Bom/Muito bom - Possível melhorar com maior empenho (Cultura Inovativa)
- 25 á 50% - Regular - Procurar Melhorar (Cultura hierárquica)
- Menos de 25% - Mal -Procurar um programa para sobreviver (Cultura Individual)

3.3.2 Amostragem

Na visão de Castro (1978), toda a amostragem visa obter o máximo de precisão na informação com um número mínimo de observações. Dentro dessa visão e considerando o objetivo da pesquisa e suas características, foi estabelecido intencionalmente que o universo pesquisado é composto dos seguintes grupos:

- a) empregados com formação superior, agrupado por profissionais com formação acadêmica nas áreas tecnológicas e humanas.
- b) empregados com formação de até segundo grau, agrupada por formação nas áreas tecnológicas e humanistas.

Nesse caso, a amostragem adotada foi de 120 funcionários, que integram os diversos setores das empresas clientes da AM Informática, conforme detalhado no item 3.2.

3.3.3 Perfil dos Entrevistados

Os funcionários das empresas que participaram da pesquisa apresentaram o perfil detalhado nos dois gráficos ilustrados na figura 04.

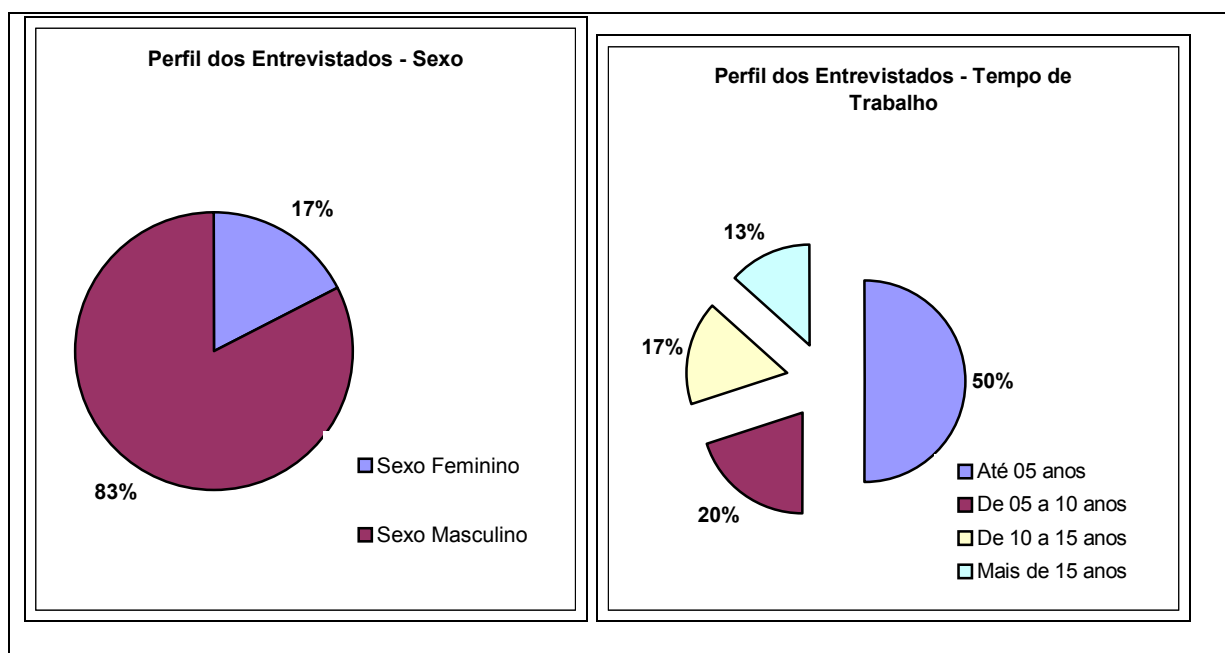


Figura 04 Perfil dos entrevistados

Observando a figura 04 é possível constatar que a presença masculina ainda é predominante nas atividades pesquisadas (83% dos entrevistados). Ainda na mesma figura, constata-se a predominância do curto tempo de permanência dos profissionais nas empresas (50% estão em atividade há menos de 05 anos). Estas informações são consideradas durante a análise dos dados.

3.4 Análise dos Dados

Como análise inicial o resultado da pesquisa está apresentado em dois grupos. O primeiro representa os cargos de direção e o segundo os de operação.

3.4.1 Resultado da Direção

Na figura 05 pode-se verificar o gráfico da distribuição das informações fornecidas pelos funcionários que ocupam cargos de direção ou chefia, nas empresas pesquisadas.

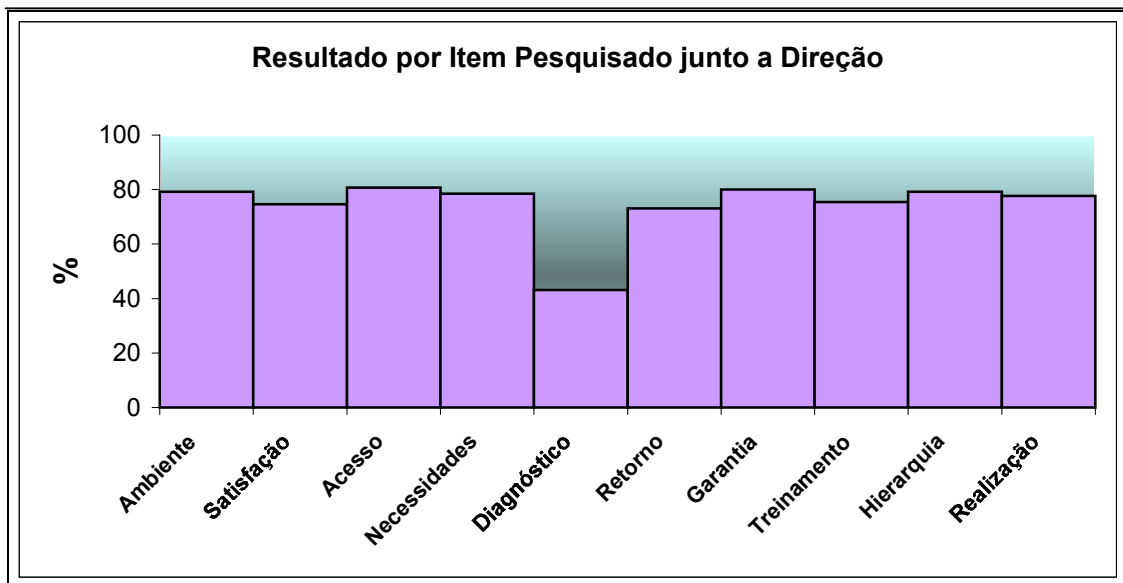


Figura 05 Resultado da pesquisa junto a direção das empresas

Pelo gráfico é possível verificar que, de uma forma geral, a grande maioria considerou muito boa a implementação do sistema informatizado em suas empresas, chegando próximo à média de 80% de satisfação, porém reconheceram que o diagnóstico preliminar poderia ter sido realizado de uma forma mais

profissional permitindo a identificação das reais necessidades e evitando os desgastes emocionais e econômicos ocorridos, utilizando-se da forma participativa dos envolvidos, considerando opiniões e criação de um desenho do modelo a ser implementado; adotando uma função considerada estratégica e participativa.

Na análise individual dos comentários dos itens pesquisados junto a direção, pode-se afirmar o seguinte:

- O ambiente profissional e o nível de satisfação gerado foram considerados adequados para a grande maioria dos diretores entrevistados, que afirmaram possuir em suas empresas um clima propício para o desenvolvimento intelectual de seus participantes, porém uma minoria considerou que ainda existem muitos entraves burocráticos que impedem a liberdade de expressão de seus colaboradores, isto explica o porque da média estar situado em 80%;
- o acesso à direção foi considerado um fluxo normal e corrente;
- a análise das reais necessidades foi considerada adequada pela grande maioria, apesar de no momento da implantação dos sistemas informatizados alguns diretores entrevistados informarem que o diagnóstico preliminar não foi realizado de forma satisfatória;
- o retorno médio do investimento ficou em 75%, porque em algumas empresas o resultado não aconteceu conforme o planejado, uma vez que os sistemas não apresentaram o desempenho prometido;

- A implantação de sistemas informatizados não foi vista como fator de instabilidade de emprego;
- As diretorias consideram que os investimentos em treinamento de seus colaboradores correspondem às necessidades requeridas para a utilização dos sistemas;
- A satisfação da cadeia hierárquica é apontada como um fator positivo, uma vez que os diretores consideram que o relacionamento com os seus subordinados se dá por meio da delegação de autoridade e responsabilidade para a realização de suas atividades;
- 80% representa a média de satisfação de realização profissional, sendo que alguns dos entrevistados consideraram que, mesmo possuindo as ferramentas apropriadas e o ambiente satisfatório, muitas vezes o seu desempenho profissional limita esta satisfação.

Por meio da pesquisa e considerando os critérios de avaliação adotados e os resultados apresentados, a cultura organizacional inovativa foi identificada por 48% dos diretores, a cultura grupal por 37% e a cultura hierárquica por 15%.

A figura 06 ilustra o resultado da pesquisa quanto à identificação dos tipos de cultura organizacional pela direção.

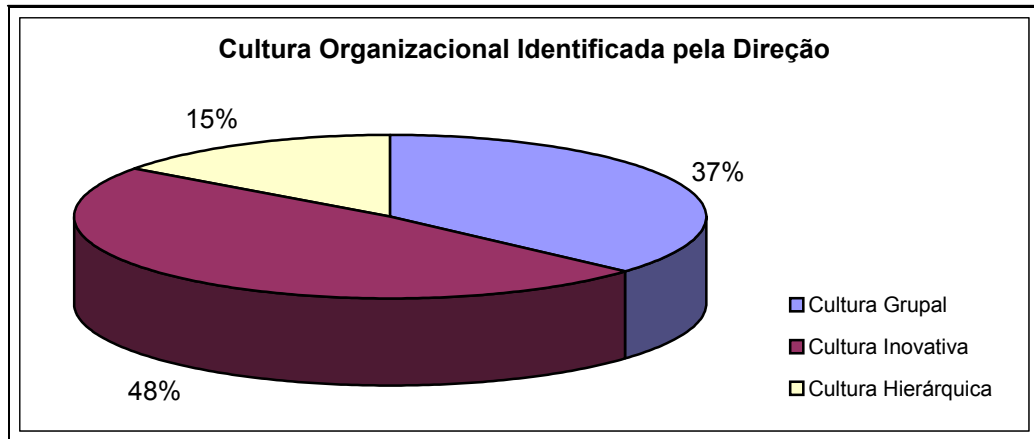


Figura 06:Tipos de culturas organizacionais identificadas pela direção

Nas empresas onde a cultura identificada foi a inovativa, a resistência para implantação de sistemas informatizados é pequena, porque é grande a afinidade dos interesses dos envolvidos.

Nas empresas onde a cultura identificada foi a grupal, aumentam as resistências para implantação, havendo necessidade de negociação entre os envolvidos. Muitas vezes essas negociações provocam perda de tempo e recursos financeiros.

Nas empresas onde a cultura identificada foi a hierárquica, a resistência é muito grande, porque a decisão para implantação não é participativa e sim imposta.

3.4.2 Resultado do Operacional

Da mesma forma como apresentado para os cargos de direção, na figura 07 pode-se verificar o gráfico da distribuição das informações fornecidas pelos funcionários que ocupam cargos operacionais.

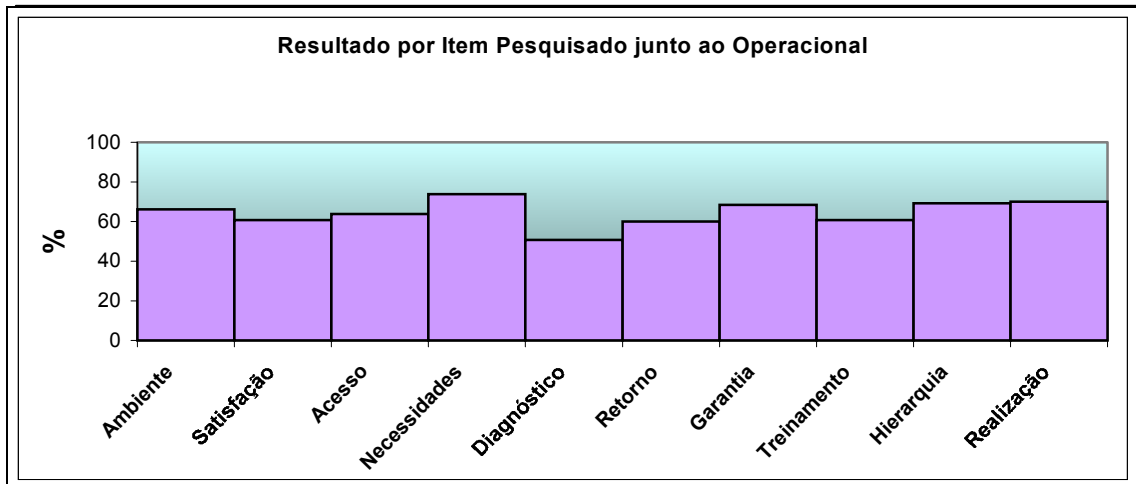


Figura 07 Resultado da pesquisa junto ao operacional das empresas

Pelo gráfico é possível verificar que a grande maioria considerou regular a implementação do sistema informatizado em suas empresas, chegando próximo a 65% o grau de satisfação. Assim como não foi considerado muito apropriado o diagnóstico preliminar para a sua implantação.

Na análise individual dos comentários dos itens pesquisados junto ao operacional, pode-se afirmar o seguinte:

- O ambiente profissional e o nível de satisfação gerado foram considerados regulares para a grande maioria do operacional entrevistado, que informou que nem sempre existe nas empresas clima propício para o seu desenvolvimento de idéias, isso explica o porque da a média estar situada em 60%.
- O acesso à direção nem sempre foi considerado um fluxo normal e corrente;

- A análise das reais necessidades foi considerada adequada pela grande maioria, apesar de no momento da implantação dos sistemas informatizados alguns empregados entrevistados também informaram que o diagnóstico preliminar não foi realizado de forma satisfatória;
- O retorno médio do investimento ficou em 60%, porque vários operacionais informaram que os sistemas não apresentam o desempenho prometido, provocando a utilização de tempo superior ao esperado;
- A implantação de sistemas informatizados não foi percebida como fator de instabilidade de emprego pela maioria;
- Os empregados consideram que os investimentos em treinamento poderiam ter sido maiores em decorrência das necessidades requeridas para a utilização dos sistemas;
- A satisfação da cadeia hierárquica é apontada como um fator positivo, apesar da evidência de alguns entraves no relacionamento com os seus superiores;
- 70% representaram a média de satisfação de realização profissional, sendo que alguns dos entrevistados consideraram também que, mesmo possuindo os recursos apropriados, muitas vezes o seu desempenho profissional limita esta satisfação.

Por meio da pesquisa, também foi possível elaborar o gráfico da figura 08 e determinar os tipos de culturas organizacionais identificados pelo pessoal operacional.

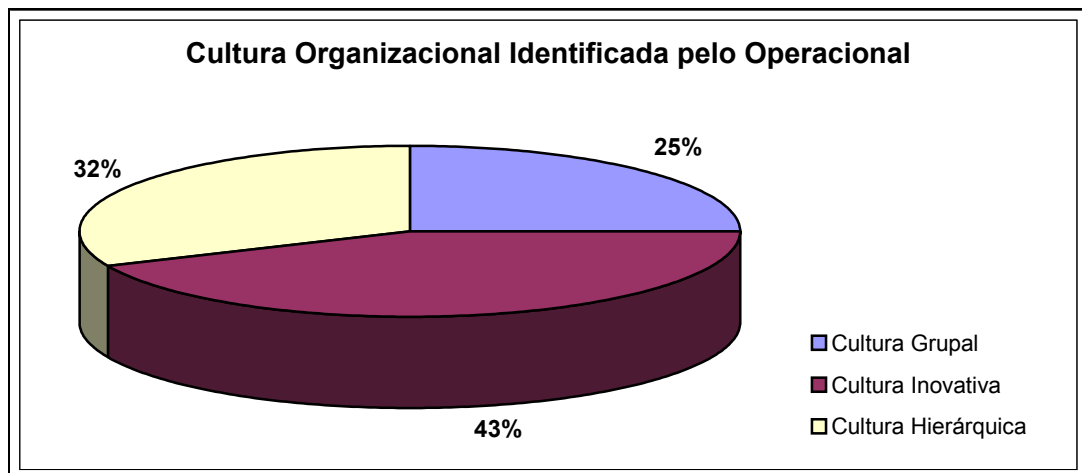


Figura 08 Tipos de culturas organizacionais identificadas pelo operacional

Partindo também dos critérios de avaliação descritos anteriormente, a cultura organizacional identificada predominantemente pelos funcionários que trabalham nas áreas operacionais das empresas é a cultura inovativa.

3.4.3 Resultados compartilhados

O gráfico da figura 09 apresenta um comparativo entre as percepções da direção *versus* e as do operacional. A partir desse comparativo é possível verificar as discrepâncias entre essas percepções.

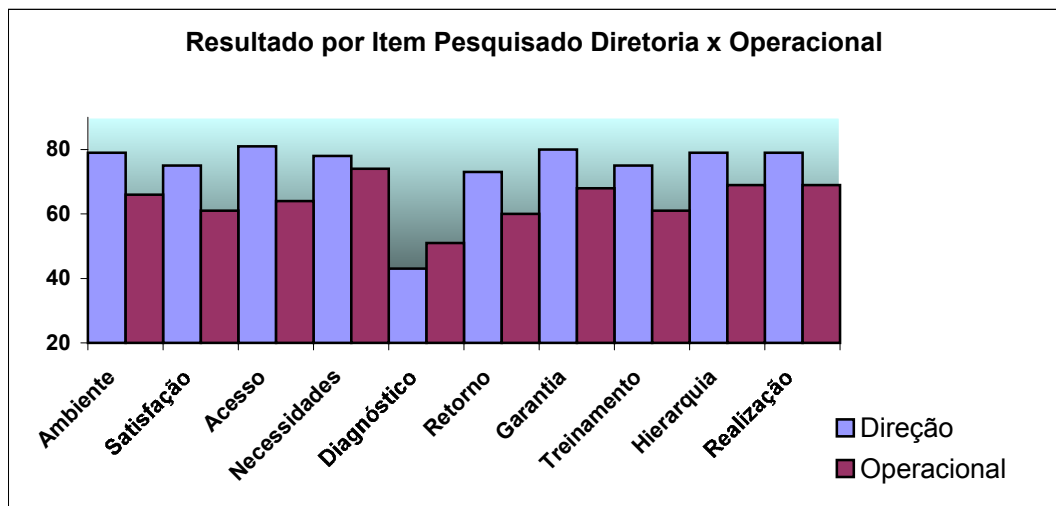


Figura 09 Comparativo entre as percepções das diretorias e operacionais

Analisando as informações apresentadas no gráfico pode-se notar que não existe um consenso nas respostas obtidas pelos dois cargos pesquisados. Isto deve-se aos seguintes motivos:

- A direção se julga mais descentralizadora do que realmente é; seu envolvimento no processo de geração de idéias é menor que o desejado pelo operacional;
- Os empregados sinalizaram a necessidade de uma melhor dinâmica entre os profissionais e o ambiente, no sentido de aumentar as oportunidades de crescimento intelectual;
- a comunicação nem sempre é vista como um fator facilitador pelo operacional, o que faz com que a mudança não seja observada como uma oportunidade de melhoria;

- as necessidades da informatização dos sistemas representaram um item de convergência entre os dois cargos profissionais, assim como as falhas no diagnóstico preliminar;
- para o funcionário, o retorno sobre o investimento na implantação dos sistemas ficou muito abaixo de suas expectativas, provocando maiores esforços e utilização equivocada do tempo de trabalho;
- o volume de treinamento aplicado poderia ter sido maior, sob o ponto de vista do operacional, facilitando assim uma melhor compreensão das atividades a serem desenvolvidas;
- houve um compartilhamento bastante similar referente a satisfação da cadeia hierárquica, onde apenas pequenos entraves comprometem algumas vezes o relacionamento entre as partes;
- de uma forma geral, os dois grupos acreditam que a satisfação pessoal costuma ser limitada pelas falhas de seus próprios desempenhos.

3.4.4 Percepção Compartilhada da Cultura

Partindo do gráfico ilustrado na figura 10, nota-se que em 58% das empresas pesquisadas, os diretores e seus respectivos operacionais não identificaram a presença da mesma cultura organizacional.

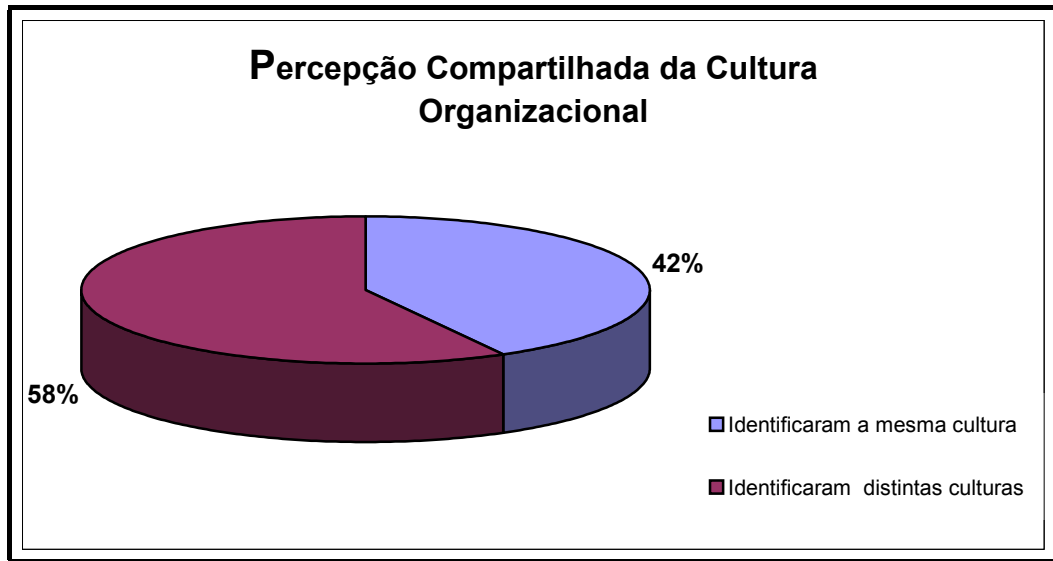


Figura 10 Gráfico do resultado compartilhado sobre a cultura

Os valores ilustrados no gráfico anterior não enfatizaram o compartilhamento das informações como sendo uma prática importante para ajudar a organização a atingir o sucesso.

Em termos gerais, o comportamento apropriado para seus empregados e as questões a serem consideradas prioritárias não estão devidamente estabelecidas ou compreendidas.

Nos 42% das empresas pesquisadas onde houve identificação da mesma cultura, as percepções, as atitudes e todo um conjunto de valores contribui para facilitar as atividades das pessoas e o andamento dos projetos.

Essas empresas mostraram que a cultura organizacional é um processo de aprendizagem coletiva, existindo interação, tanto biológica, quanto social entre os indivíduos que a compõem.

Foi possível também perceber a satisfação de seus funcionários, principalmente, quando acessam determinadas informações com a mesma rapidez que seus superiores.

3.4.5 Observações Complementares

As empresas mostraram que a cultura organizacional é um processo de aprendizagem coletivo, existindo interação entre os indivíduos que a compõem, tanto biológico, quanto socialmente.

A diversidade dos aspectos levantados indicou que as organizações devem estar atentas a um conjunto grande de variáveis que diferenciam os seus ambientes de trabalho e influenciam a percepção das pessoas em relação aos estímulos para a inovação tecnológica.

Durante a realização da pesquisa foi possível constatar que a cultura individual e da organização influencia diretamente no comportamento das pessoas que utilizam os recursos de tecnologia da informação.

No caso de algumas empresas onde foi implantado determinado sistema informatizado, observou-se que essa influência esteve presente tanto no seu uso, como na motivação durante a busca e na disseminação das informações ou seja, apresentava-se uma atmosfera psicológica perceptível, desenvolvida pela cultura

existente, que influenciava o nível de participação e expectativa para alcançar os resultados desejados.

Notou-se que o que influenciou de forma mais negativa o compartilhamento das idéias e das informações foram as políticas do sistema gerencial ou administrativo e o processo de socialização de novos membros.

Durante as entrevistas, também se constatou que o choque entre a visão da cultura organizacional da direção e do operacional provoca resistências na implementação dos sistemas, uma vez que há divergência de interesses e dificuldades de entendimento das prioridades da empresa.

As empresas que apresentaram maior resistência na informatização de seus processos foram justamente as que se situam nos 58% do gráfico da figura 10, ou seja, as que identificaram distintas culturas.

As principais resistências encontradas na informatização dos sistemas foram:

- Medo provocado pelas incertezas das mudanças;
- temor dos profissionais quanto a incapacidade de lidar com as exigências das novas tecnologias de informação;
- preocupação dos profissionais em dissociação dos seus antigos grupos de trabalho;

- medo de ver diminuído o seu poder dentro da empresa ou a importância das suas atividades.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo destina-se a apresentação das conclusões obtidas a respeito das questões e objetivos centrais deste trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

4.1 Conclusões

Este trabalho apresenta como objetivo geral comprovar a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implantação de sistemas informatizados em empresas privadas. Para realização foi necessário empreender uma revisão bibliográfica que contemplasse a fundamentação teórica a ser utilizada no seu desenvolvimento. Identificaram-se os principais conceitos que serviram de referência para o atingimento do objeto proposto.

Para realização da pesquisa foram realizadas entrevistas para melhor compreensão dos processos de implantação dos sistemas e também a aplicação de um questionário junto aos diretores e funcionários das empresas que concordaram em colaborar com o autor. Neste questionário, foram propostas questões relacionadas a sua cultura organizacional.

No prosseguimento do trabalho, em uma segunda etapa, foram apresentados os objetivos e alguma informação sobre a empresa AM Informática, que cedeu seu cadastro de clientes para a realização da pesquisa que deu suporte ao trabalho

Posteriormente, os dados obtidos nas entrevistas por meio dos questionários foram compilados. A partir desses dados, as culturas organizacionais Inovativa, Grupal e Hierárquica foram identificadas, havendo percepção compartilhada da mesma cultura em 42% das empresas pesquisadas.

Foi realizada uma análise detalhada da influência da cultura organizacional na implantação dos sistemas informatizados nas empresas pesquisadas. As empresas onde não houve percepção compartilhada da mesma cultura foram as que apresentaram maior resistência na informatização de seus processos.

Assim, como resposta à problematização constante nesta pesquisa científica, as principais resistências identificadas na implantação dos sistemas foram o medo provocado pela incerteza da mudança, o temor dos profissionais quanto a sua incapacidade de lidar com novas tecnologias, a preocupação com a dissolução de antigos grupos de trabalho e a diminuição do poder.

Ressalta-se, também, que o meio organizacional que envolve a cultura, o clima, as estratégias, a estrutura e os sistemas, interfere diretamente no indivíduo, nos seguintes aspectos: comportamentos, pensamentos e sentimentos.

O compartilhamento da cultura organizacional é que leva as pessoas da organização a se comprometerem com os processos inovação tecnológica. É esse compartilhamento que possibilita superar as resistências a implantação de novos sistemas informatizados. É também, esse compartilhar que leva à percepção

compartilhada das necessidades de informação que orientam a correta estruturação dos sistemas informatizados.

4.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

- Pode-se aproveitar a experiência adquirida para verificar a abrangência da metodologia em empresas de economia mista e pública;
- aplicação do método e técnica empregados nesta dissertação, em organizações que estão passando ou passaram por reestruturações, como: cisões, fusões e incorporações. Isso poderá contribuir para a compreensão e o diagnóstico do clima e da cultura atual, podendo ser uma ferramenta de auxílio nas estratégias e processos decisórios.
- Aplicação da pesquisa no desenvolvimento de projetos, que exijam relevante volumes de investimentos, acompanhados de alto grau de detalhamento, cuja participação do elemento humano seja indispensável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALADWANI, Adel M. Implications os some os the recent improvement philosophies for the management of the information systems organization. **Industrial Management & Data Systems**, 1999, Pág. 33-39, MCB University Press.

AKTOUF, Omar. **O Simbolismo e a Cultura de Empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In Chanlat, Jean F. O indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas – Volume II, São Paulo. Atlas, 1994.

_____ - **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo. Atlas. 1996

ALVES, Rubem. Filosofia da ciência. São Paulo: Ars Poética, 1996

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**: uma abordagem da mudança nas organizações na era da globalização. Recife: Companhia Editora de Pernambuco.

BASIL, Douglas C; COOK, Curtis W. **The management of chance**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BASSETTI, Eliana Bittencourt Ribas. **Estrutura de valores organizacionais e programas de treinamento e desenvolvimento**: estudo de caso em uma instituição bancária. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

BOTTOMORE. Tom - **Dicionário do Pensamento Social do Séc.XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

CAMERON, K.S.;QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. (S.L.: s.n.), 1996. (mimeo).

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado L; BARVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron, 1966

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro despesa em um centro de lucro)**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____ - **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, Max Fortunato, **Avaliação de Sistema de Informação**: o caso do Sistema de Indicadores Industriais da SUFRAMA. 1998.234 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COHEN. Y.E. Culture as Adaptation. In Yehud A. Cohen (ed): **Man in Adptation**. The Cultural Present. Aldine, Chicago. P 77-97. 1969

COLLOSSI, artigo disponível em <<http://www.cpga.ufsc.br/FAE/Colossi2>>. Acesso em: dezembro de 2002

CONNOR, P.E. & LAKE, L.K. **Managing Organizational Change**. Praguer (1988). New York/London.

CURVELLO, João José A. **A Comunicação Interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações**. Paper apresentado no GT Comunicação Organizacional no XIX Congresso INTERCON, Londrina. 1996.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____ **Conhecimento Empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FACCHINI, Ana Rita & VARGAS, Lilia Maria. **Sistema de Informação em uma organização do setor público.** Revista de Administração. São Paulo.v.7, n.3,p.37-47, julho setembro/1992.

FERREIRA. A.B. de H. **Novo Aurélio Século XXI:o dicionario da lingua portuguesa.** 3ª ed. Rio de Janeiro. Ed Nova Fronteira . 1999

FIRSIROTU M. **Strategy turnaround as cultural revolution:** the case od Canadian National Express. (1984) Thèse (PhD) McGill University, Montreal.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas,1996;

FRANDESCATO, D. **A Multidimensional Perspective of Organizational change.** Systems Pratices 5 (2). 1980.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo. Makron, MacGraw Hill. 1991.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico.** Explicação das Normas da ABNT.- 11ª ed. - Porto Alegre. s.n.,2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 3 ed. São Paulo : Atlas,1991.

GONÇALVES, José Ernesto L. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços,** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.1, p. 63-81, jan/fev., 1994.

JAEGER, A. M. **La Culture Organisationnelle**: un element à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions. *Gestion*. Sep.:59-66. 1987.

KALAKOTA, Ravi. **E-business – estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.

KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

_____ **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, D. KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Epu/Edusp, 1988.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, Leonard A. Choosing strategies for change. **Business Review Paperback** nº 90064, 1994.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEEK, Colin. Information systems frameworks and strategy. **Industrial Management & Data Systems**, 1997, Pág. 86-89. MCB University Press.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber**: Criando e Sustentando as fontes de informação. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

LUNDBERG, C. **Organizational Culture**. Sage Publications, Beverly Hills. p.197-200. 1985.

Mc FAIRLAN, F. Warren. Mc KENNEY, James L. **Corporate information systems management: the issues facing senior executives**. Homewood, Richard Irwin, p.57, 1983

MARTIN, James. **A grande Transição**: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.

MARTIN, Joanne. **Cultures in Organizations – Three Perspectives**. New York, Oxford. 1992.

McGEE, James V. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de S (Org.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade: 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MONTEGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Images de l'Organisation**. Canada, Les Presses de l'Université Laval, 7e.edition: 556 p. 1996

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 4. Ed. Rio de Janeiro; José Olympio. 1995

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13ª ed – Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

NADLER, David. et al. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OUCHI, William G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1981.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é Administrável?** In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1966.

REZENDE, Denis Alcides & ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação**: aplicada a sistema de informações empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA PINTO, S.R. **A mudança de cultura de um banco de varejo**: um estudo de caso 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

ROCHER, G. **Introduction à la sociologie générale**. Tome 1. Les Éditiones Hurtubisi HMH, Ville de la Salle. 1969

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A 1999.

SANTOS, Cleonice da Rocha. **O Controle Estatístico de Processo: CEP Aplicado na Indústria de Cafeína**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2003

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Josey Bass, San Francisco. London. 1985

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and leadership**. 2. Ed. San Francisco: Jossey Bass. 1992.

SCHNEIDER, Polly. Wanted: E.R. People. CIO Magazine. 1 de Março de 1999, Disponível na Internet. http://www.cio.com/archive/030199_erp_content.html, 12 jun 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: a dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILBINGER, Steven. **MBA em 10 lições**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SIONG, Neo Boon, SHO Christina. Organizational Performance and Information Technology Infrastructure: A Resource Based Perspective. **Internacional Journal of Business Performance Management**, Vol 1, N° 1, p. 28-43, 1998.

SMIRCICH, Linda. “**Concepts of culture and organization analysis**”, in: Administrative Science Quaterly, V 28, N 3, p.339-358, 1983.

_____. **Organizational Culture**. Sage Publications, Beverly Hill. p.55-72, 1985.

SOUZA LOPES, Hamilton Edson. **Cultura Organizacional: Um estudo de Caso da Tecnologia de informação Intranet**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Ed. Harbra, 1981.

TAVARES, Maria das Graças de P. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1993.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THEVENET, Maurice. **Cultura da Empresa.** Lisboa: Monitor, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa – ação.** 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TOMEI P. & BRAUSTEIN M.L. **Cultura Organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books. 94 p. 1993.

VARAJÃO, João E. Quintela. **A arquitetura da gestão de sistemas de informação.** Lisboa. Fca, 1998.

WAGNER III, John, HOLLENBERG, John R. **Comportamento Organizacional: criando a vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

WILSON, David C. **A strategy of change: concepts and controversies in the management of change.** London: Routledge, 1992.

WOOD JR, Thomaz. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 74-87, jul./ago.1992.